

ABSTRAK

Competition is eternal

There is no such thing as winning

There is no end to the game

Even if you compete and win today, you must compete and win tomorrow

(Kuniyasu Sakai)

Peta persaingan dalam industri kaset audio kosong di Asia pada awalnya hanya didominasi oleh produsen dari Jepang dan Cina, dua negara inilah yang menjadi pesaing utama PT. "A" dalam memasok produk kaset audio kosong di pasar luar negeri. Namun sejak pertengahan tahun 1997, lebih banyak negara-negara produsen kaset audio kosong di Asia yang mampu meningkatkan volume ekspor dalam jumlah besar antara lain negara-negara Malaysia, Thailand, Korsel, dan Taiwan. Sementara itu data yang tersedia menunjukkan bahwa jumlah kaset audio kosong yang diminta untuk wilayah Asia, Eropa, Amerika, dan beberapa negara di Afrika dan Australia cenderung menurun. Kondisi di atas tentu saja menciptakan kondisi persaingan yang semakin kompetitif yang harus dihadapi oleh produsen dalam negeri termasuk Media Bisnis sebagai salah satu bisnis unit dari PT. "A" yang memproduksi kaset audio kosong. Strategi konfrontasi yang diterapkan, mengharuskan Media Bisnis secara lebih fleksibel mengelola ketiga karakteristik produk yang disebut sebagai *survival triplet*, yaitu *cost*, *quality*, dan *functionality*. Bagi Media Bisnis untuk mengelola *quality* dan *functionality* bukan merupakan suatu masalah, karena selain sudah ada standar internasional untuk dua karakteristik tersebut, juga karena sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh keseluruhan PT. "A" selama ini sangat mendukung tercapainya tingkat *quality* dan *functionality* yang dikehendaki oleh konsumen. Namun tidak demikian halnya dengan pengelolaan karakteristik *cost* dari produk. Untuk dapat mengelola *cost*-nya, tujuan yang ingin dicapai oleh Media Bisnis adalah melakukan *cost reduction* secara efektif tanpa berpengaruh negatif terhadap tingkat *quality* dan *functionality* produk. Selama ini dalam upayanya melakukan *cost reduction*, Media Bisnis terfokus pada bagian *injection* yang merupakan salah satu bagian yang menghasilkan komponen-komponen kaset dari bijih plastik dengan biaya terbesar dari keseluruhan biaya produksi. Dari hasil pengolahan data biaya, sebesar 54,45 % dari total biaya diserap oleh bagian ini, termasuk Rp 17.609.169,15 biaya penyimpanan WIP hasil *injection*. Biaya yang seharusnya tidak perlu terjadi ini timbul dari aktivitas *injection* yang 'membabi buta' karena Media Bisnis ingin memaksimalkan penggunaan mesin-mesinnya.

Dengan melakukan analisis *activity-based management* dapat diidentifikasi sebesar Rp 345.237.111,50 (70,37 %) *real value-added*, Rp 76.449.292,64 (15,59 %) *business value-added*, dan Rp 68.855.609,86 (14,04 %) *non value-added costs*. Di antara biaya-biaya aktivitas yang terjadi, sebesar Rp 16.439.218,00 merupakan biaya yang timbul dari aktivitas produksi kaset tipe C-90 yang dibebankan ke tipe C-60. Ini terjadi karena pembebanan biaya tak langsung dilakukan berdasarkan volume produksi masing-masing tipe kaset. Melalui analisis terhadap aktivitas-aktivitas di Media Bisnis, dapat dilakukan beberapa *activity elimination* dan *activity sharing*. Setelah keseluruhan *cost* dan *process dimension* diterapkan, maka Media Bisnis dapat menurunkan total biaya tak langsungnya sebesar Rp 98.718.976,00 sehingga biaya produksi kaset tipe C-60 dan C-90 masing-masing mengalami penurunan hingga Rp 31,62 dan Rp 36,45, dan subsidi silang di antara dua tipe kaset dapat dihindari. Melalui *activity-based management*, Media Bisnis akan memperoleh informasi-informasi operasional yang lebih baik sehingga *source of costs* dapat diidentifikasi supaya pengelolaan *cost* dapat dilakukan secara lebih terfokus, efektif, dan terus-menerus.